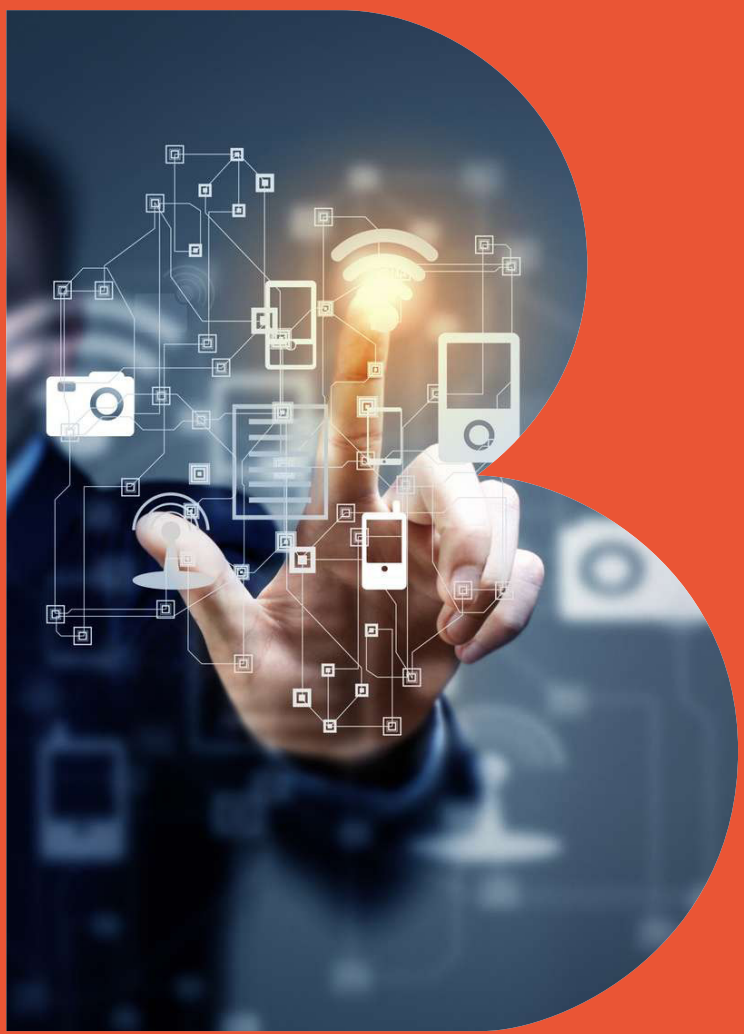
罗兰贝格
聚焦

2020年4月

存量博弈，步步为赢——详解大变局时代消费企业高速增长逻辑
SMART用户经营体系助力企业步步为赢



Roland Berger

VISIT…

扫码免费领取资料

房中术(www.zuihaoziyuan.com)专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等.....

==========

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注PDF）

扫码加微信lax988988领取资料

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生
宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练

32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦.....

前言

从“增长黑客”到“消费者运营”、从“会员经济”到“体验经济”、从“用户圈养”到“私域运营”，越来越多与“用户经营”相关的概念不断涌现，这些概念背后的核心逻辑是企业认知边界和增长逻辑在新消费时代被重新构建，用户经营成为企业增长的核心驱动。

本文基于对大变局时代企业精益化用户经营的必要性和紧迫性分析，用传统的零售理念结合新消费时代下的思维模式，剖析大变局时代“赢家”高速增长的底层逻辑，并通过大量的实证分析和前瞻性洞察，提出企业结合自身发展阶段和业务模式，因地制宜地实现高速增长并走向基业长青的发展之道。

目录

1. 精益用户经营是大变局时代消费企业的生命之源 4

2. 大变局时代“赢家”高速增长的底层逻辑 6

3. 因地制宜的企业高速增长“速赢”之策 10

4. 建用户经营之法 塑步步为赢之道 28

第一部分

精益用户经营是大变局时代消费企业的生命之源

用户经营的核心要义

根据罗兰贝格近年的广泛研究和大量案例，本文总结出用户经营的明确定义。**用户经营是组织(公司或品牌)和外部利益相关者(用户)之间通过多触点进行联系和沟通的方式。这种方式是组织(公司或品牌)依照其发展阶段和自身业务模式对外部利益相关者(用户)全生命周期产生价值传递的互动过程。**

近年来，在罗兰贝格与客户讨论的诸多业务增长课题中，越来越多涉及到“用户经营”相关的话题。基于此，我们认为，当今企业亟需前瞻式布局，并围绕用户经营这一核心命题，重构企业在不同发展过程中的核心引爆点，**将用户价值的持续缔造打造为企业常青的根基**。

势在必行的精益用户经营

宏观经济的深刻变革

中国的改革开放缔造了市场化的生产供应能力、旺盛的投资和极大的消费需求，在人口红利的巨大基石之上，中国的产业及经济迎来高速发展。然而，伴随着国际格局和商业环境的日益复杂，受贸易战连带影响、基建日趋完善以及人口红利的逐步减弱，经济增长进入平稳新常态将是不争的事实，GDP增长减缓将成为未来中长期国内商业环境的现实考量。在此环境下，**拉动内需将成为宏观经济重要的增长方向**。

变局中的大消费行业

在宏观经济深度改革的当下，大消费行业中许多细分行业进入个位数复合增长阶段。大多数消费品行业早期“跑马圈地”，凭借快速渠道扩张维持企业增长的粗放式成长阶段逐步离场，**“用户短缺”的存量竞争将成为大消费行业的“新常态”**。

在增量竞争的“旧消费时代”，“货”和“场”的重要性大于“人”。“货”的拥有赋予企业定价权，再加上“场”的占地为营，往往能为企业带来超高速的线性增长。然而技术的变革直接带来传统零售场景的重塑，如今我们可以看到，过往更多沉淀在线下的消费者链路加速趋向多元交织的触点集中，品牌越发关注如何以线上为触点抢占消费者心智，传统零售的发展模式面临严峻挑战。当前，如何抓紧技术进步和模式创新浪潮，围绕“人”把握传统零售差异化发展之道，将成为企业发展的关键议题。

消费需求的加速裂变

在行业变革的背后，是消费需求进程的加速变化。数字化驱动使得讯息透明度不断增加，平台和品牌商不遗余力争抢消费者的闲暇碎片时间，以期得到曝光，通过抢占消费者心智攻城略地。然而，我们也看到，消费者的需求层次提升速度正在不断加快，差异分层也变得更为多元。换言之，**我们的消费者越来越“善变”**。

消费端的变化导致消费需求的运营变得越发具有挑战。互联网经济下不乏抓住某个消费需求一窜而红的产品和品牌，然而需求的快速变化意味着爆款产品越来越短命，企业迎来二次成功、延续高光时刻变得越来越难以掌控。移动经济下，原本的消费者旅程被彻底重构，可诞生消费触点的场景变得分散且多元，这大大增加了消费者运营的维度。而“存量增值”逻辑下，企业的获客成本日益提升，捕捉消费者注意之困难、消费者运营之重要，**无不促使企业加快布局精益用户运营的步伐**。

无论是宏观环境、大消费行业的更迭，抑或是消费者需求的多元与分级，都昭示着当今时代下，精益用户管理的重要性正在日益凸显。面向未来，转变思维模式，培育一批高价值、高活跃、高忠诚度、高认同感的用户，做好用户经营，才是企业基业长青的根本。

第二部分

大变局时代“赢家”高速增长的底层逻辑

罗兰贝格SMART用户经营模型

围绕用户实现价值的核心逻辑

用户经营的核心课题在于如何围绕用户本身，提供满足用户的产品/服务/体验需求，从而持续、健康地创造企业长期价值。然而，在用户价值创造的过程中，企业需全面地关注用户的积累、转换、留存及持续的单客价值提升，这就带来了围绕价值形成的一系列核心需求。

在传统消费时代，企业所创造的价值可相对直观地用销售额来衡量，即用户数* ARPU(单客经济贡献)*留存率。换言之，用户数是企业销售的客群基础，而最终实现价值的多寡还取决于成功留存并产生价值转换的基数比例，这背后意味着客群数量相对固定和潜在流失的思维。

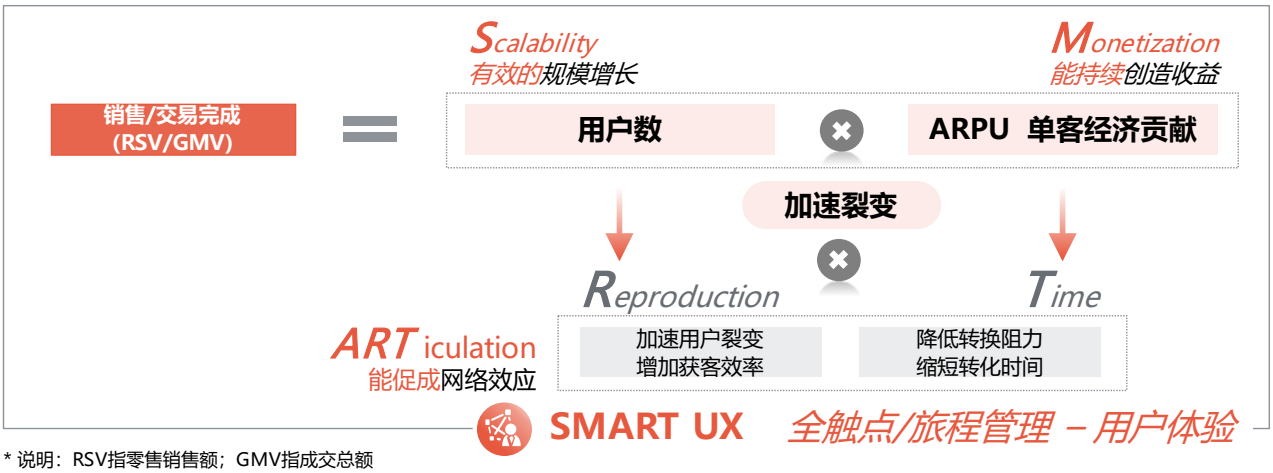
然而在新消费时代，用户经营的思维已发生转变。在关键用户(KOC)培育、数据人群画像、社交/个性化营销等手段的驱动下，企业面对用户客群有了精准触达、裂变传播的可能，用户价值能够通过网络效应扩散辐射。本文以销售额为逻辑出发点，结合新消费时代的增长特征优化梳理用户经营的底层逻辑。→01

(1)用户数：用户经营所需要做的第一件事，即确保有效地吸引和积蓄用户，**从而形成企业自身的用户蓄水池**。这一过程不仅是数量的比拼，还涉及效率。核心目标是增加用户数量、提升拉新效率，**确保用户规模增长(Scalability)**。

(2)用户价值(ARPU)：在形成规模化蓄水池之后，如何激活这些积蓄的用户，使其产生实质性的、甚至更高的价值回报，从而完成潜在客户向高价值客户的转换。**这一过程正如同泉眼的重要性**，是持续能量之源。对于企业来说，其核心是提高用户转化、提升用户留存、最大化用户全生命周期的价值(或是ARPU值，即用户人均经济贡献),实现真正的**用户价值管理(Monetization)**。

图表01：用户经营的底层逻辑

新消费时代下，用户经营如何帮助企业创造价值、完成持续增长……



* 说明：RSV指零售销售额；GMV指成交总额

资料来源：罗兰贝格分析

(3)用户运营管理(ARTiculation)：过往企业看重较高的用户留存率，然而在获客成本不断攀升的今天，企业更需要思考如何通过与用户的持续互动，建立用户裂变价值**(Reproduction)**－如通过口碑传播、互动社交等，同时减少辐射裂变的时间、提高产品或服务的转化效率**(Time)**。这一裂变的过程就像从泉眼源源不断流出的泉水，**在用户价值这一池塘中所激发的波纹**。正是持续产生的波纹触达着池塘中的高价值用户，并不断向外波动扩散，通过用户裂变带来价值跃迁。

(4)用户极致体验(SMART UX)：在高饱和“存量增值”竞争时代，长期致力于极致体验的企业无疑获得了优质用户的长期信赖及忠诚。贯穿于全用户旅程的良好体验，**如同汩汩活水**为池塘带来盎然生机。而布满痛点的用户旅程则只得慢慢流失用户。因此，对于着眼于长效投资的企业来说，提高用户满意度、用户继续购物意愿度及提升用户体验指标(通常用NPS来衡量，即用户净推荐值)，是贯穿用户经营始末的重要命题。→ 02

SMART用户经营模型

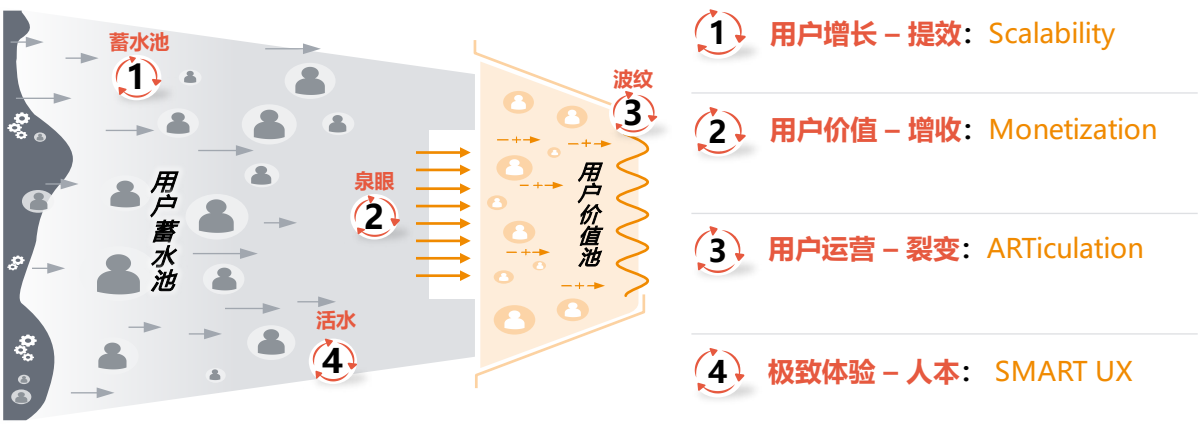
依照罗兰贝格提出的用户经营底层逻辑及“聪明泉”理论基础之上，我们提出SMART用户经营模型，将围绕用户的管理逻辑拆解为四大关键命题：**用户规模增长(Scalability)、用户价值管理(Monetization)、用户运营管理(ARTiculation)、用户极致体验(SMART UX)**。

用户规模增长(Scalability)：首先，企业需思考自身能为用户提供的核心产品/服务和价值是什么，怎样的用户是需要积极争取的；而出于自身业务现状的考量，争取用

图表02: 用户经营的“聪明泉”理论

领先用户经营关键要素：规模增长以形成蓄水池、价值管理转换用户，持续运营管理促进用户价值循环流通，最后全面提升用户体验

用户经营致胜要素－ “聪明泉”理论



资料来源：罗兰贝格分析

户的合理方式又是什么。

用户价值管理(Monetization)：对于进入蓄水池的用户，企业仍需审度保证他们继续留存的原因是什么，持续驱动价值创造的手段和场景是什么，同时考虑针对不同层次的用户，应如何激发他们的差异化价值。

用户运营管理(ARTiculation)：以实现高价值用户转换为目标，企业应如何理解用户行为及需求，对其加以有序的管理，并在这一过程中着意培养关键用户(KOC)，借助头部力量加速价值传播。

用户极致体验(SMART UX)：在用户全生命周期、全触点的管理中，是否仍存在有待改善的链路痛点。当前用户体验是如何影响企业的发展及投入回报，针对用户体验可建立怎样的指标管理体系，从而切实指导用户体验的改善提升。→03

在动态发展中讨论SMART的运用

从大量的实证案例研究可以看出，SMART框架下所提出的四大理念，提高用户规模、转换用户价值创收、借力用户运营裂变价值以及贯穿全生命周期管理的极致体验打造，无疑是用户经营的核心命题。然而，企业在借助SMART构建用户管理的过程中，**则应结合自身业务发展阶段和业务模式现状有所选择及阶段性侧重**，基于业务发展节奏，确定战略性资源配置方式，以用户价值为驱动，方能引领企业快速发展。

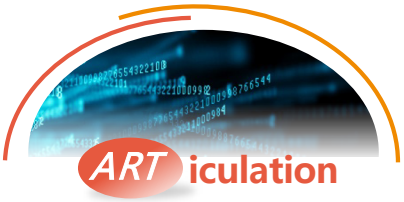
图表03: 不同发展阶段企业所应关注的SMART核心命题

有效的规模增长 – 用户增长

- 用户为何要来平台/品牌，提供的核心产品/服务和价值是什么?
- 怎样的用户是企业应该积极吸引的? 他们具体有哪些特征?
- 基于企业当前能力现状和资源，如何有效快速地获得用户增长?
- 为了获得目标新用户，还应该借助哪些平台/品牌外部资源?

能持续创造收益 – 价值管理

- 现有用户选择忠实于平台/品牌的原因是什么?
- 用户的召回和回流又是出于怎样的考虑? 平台/品牌能做什么?
- 平台/品牌通过什么驱动持续价值创造? 具体有哪些业务场景?
- 分层用户、分阶段用户的不同差异价值应当如何区分并激发?



能促成网络效应 – 用户运营

- 如何有序地管理用户的行为，实现有效地触达和高效地转化?
- 应当如何更好地理解用户行为，预测用户需求，并及时响应?
- 如何养成关键用户(KOC)，加速平台/品牌产品/服务/价值传播?

SMART UX – 体验管理

- 用户在使用平台/品牌的过程中，具体感受是怎样的? 是否存在任何急需改变的链路痛点?
- 全渠道协同如何? 有无任何可以被进一步提升或改善的地方?
- 目前企业所处发展阶段，用户体验是如何影响业务发展及投入回报的?
- 怎样的体验指标管理体系可以有效帮助提升用户体验?

资料来源：罗兰贝格分析

第三部分

因地制宜的企业高速增长“速赢”之策

SMART结合企业发展阶段的动态演绎

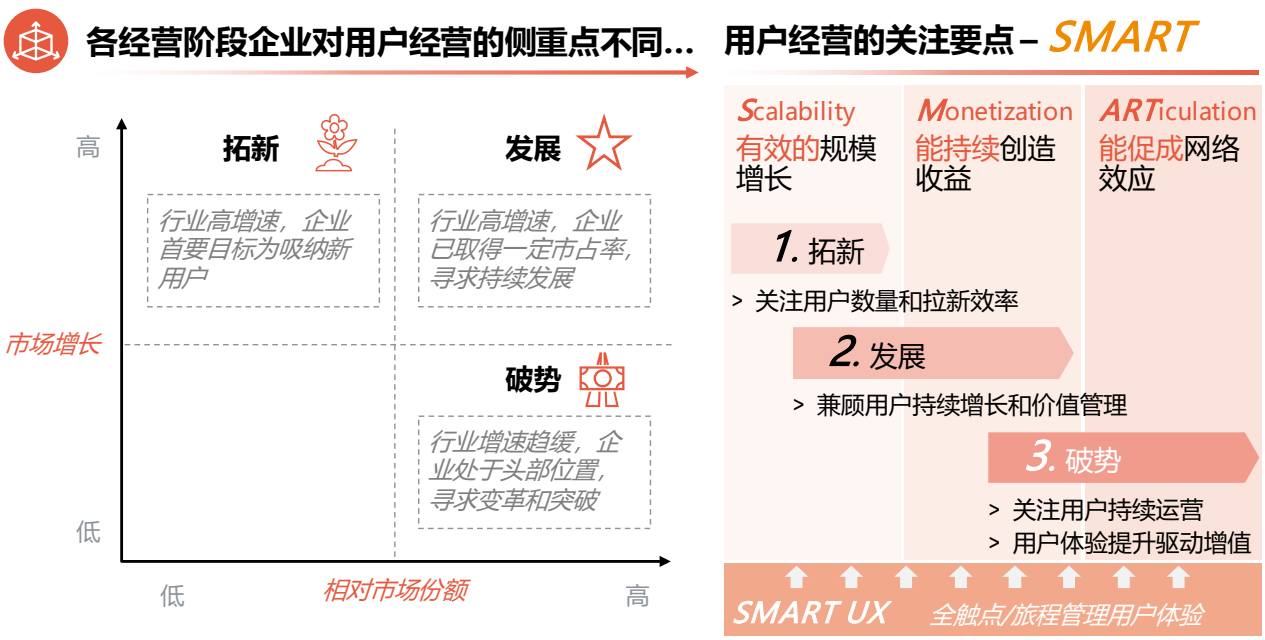
各阶段企业的核心诉求

企业发展阶段和业务模式的不同，决定了其在用户经营上的核心诉求不同。拓新期企业关注更高效的快速用户规模增长，发展期企业关注激发持续的用户收益，破势期的企业则期待通过用户网络效应促成更为持续和高效的用户价值突破。无论是处于拓新、发展抑或破势阶段的企业，都需要持续关注用户旅程及体验管理，确保有效用户的长期留存及其忠诚。→04

拓新期企业：企业核心发展目标通常涵盖捕捉渗透红利、制造先发优势、寻找速赢机会等。因此这个阶段有效、快速和规模性的用户增长最为重要。成功企业通过寻找被忽视的空白市场，通过策略性和节奏性的补贴抢占用户心智，或是通过生态合作依托流量窗口快速获得用户增长。

发展期企业：企业通常处在行业健康增长、自身高速发展的阶段，这时不论是通过用户抢夺或是合纵连横吸纳新用户，都存在机会。同时，对于存量用户，如何提升粘性、交叉渗透、或是致力于进一步挖掘长期价值，都可以帮助实现企业收益。该阶段的企业，既关注用户增长、又关注

图表04: 不同发展阶段企业所应关注的SMART核心命题



资料来源：罗兰贝格分析

用户价值管理。具体而言，用户增长通常在于一些策略性用户抢占的手段，而用户价值管理的方方面面基本都有挖掘潜力。

破势期企业：这一阶段企业已经占据行业一定的地位或市场份额，如何实现进一步的突破，将需要更进一步回归到用户为本的理念模式，**通过持续用户运营和用户价值管理**，来探寻企业增长突破点。例如，用户共创将帮助企业更及时且更精准地响应市场用户未满足需求，DT(数据技术)驱动业务将利用大数据和算法帮助企业更好地侦查用户类型和细分差异需求，社交/个性化营销则真正帮助企业实施消费者定制和千人千面。

从企业发展全局的角度出发，任何提供消费产品、服务或增值的过程，都离不开便捷和良好的用户旅程和用户体验。我们发现，在高度竞争的行业中，**许多企业通过极致用户体验管理突破重围，基业长青**。

在大量的案例研究中，**我们也发现，一些企业在发展初期就通过聚焦某领域的精益客户运营**，通过颠覆式模式创新成为了行业“黑马”。包括小米、字节跳动、拼多多等企业，尽管各自的突破点有所不同，但无一不是回归如何运营用户本身。→05

在众多的案例长期研究过程中，我们发现，企业的用户

图表05: 罗兰贝格SMART核心用户经营场景

1) UX: User Experience，用户体验

资料来源：罗兰贝格分析

经营重点并非一成不变，而是根据企业自身业务发展的阶段性需要和战略选择，在不同发展阶段关注不同的用户经营重点，而这正是SMART所关注的核心话题：**如何基于企业发展阶段和业务模式选择用户经营策略上的强聚焦，以及如何集中企业优势资源针对强聚焦领域设计多元的细分场景并致力帮助企业实现“速赢”**。

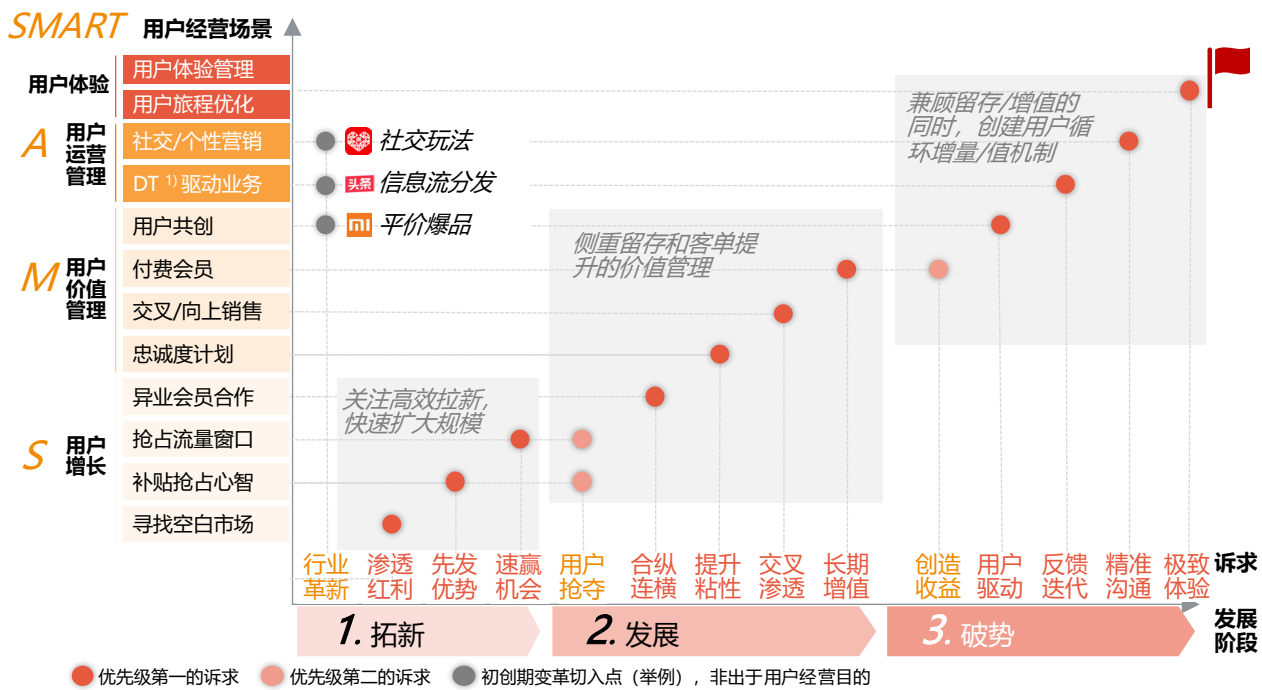
SMART典型用户经营场景

基于罗兰贝格对大量各类行业企业有关用户经营课题的研究，**围绕用户经营的四大命题，我们总结出各命题下最为常见和关键的12个细分经营场景**。企业可以结合自身所在的行业及自身发展阶段的核心诉求，使用SMART框架定位用户经营的核心目标及关键落地场景。→ 06

Scalability：用户规模增长

处于拓新期的企业，用户规模增长是核心命题。围绕Scalability的实现，建立以用户数量、质量和获客效率提升为目标的用户经营行为。其典型用户经营场景包含：寻找空白市场、补贴抢占心智、抢占流量窗口和异业会员合作。

图表06：企业在不同阶段对应的关键用户经营场景



1) DT：Data Technology，数字化技术时代

资料来源：罗兰贝格分析

寻找空白市场：新经济时代下，技术的可实现赋能了传统认知的突破，**使得企业精准识别蓝海或空白市场，并设计和实施相应策略获取用户成为可能**。共享单车就是借助认知的创新改变，以高效便捷的短途出行服务，精准打击大城市里公共交通所不能触及的最后2公里出行需求，实现了弯道超车。如今，其中的领跑企业哈啰单车通过捕捉低线市场尚未渗透的蓝海机会，在上线市场竞争胶着期间，突出重围，实现注册用户突破3亿、入驻城市超过360家的成绩。对未被满足消费需求的成功挖掘、良好的服务体验，是以哈啰出行为代表的共享单车经营者得以突围的核心。

补贴抢占心智：中国电商行业经历了20余年发展，以淘宝、京东为代表的头部玩家基本占领市场，洋码头、小红书等垂直(内容)电商亦在细分赛道找准定位。而拼多多通过好友助力、拼单返现、分享红包等玩法，极大地激发了用户的购买行为，使成立仅仅1年的拼多多即突破了注册用户1亿、单日交易额1亿的双重大关。后续则通过“正品低价”吸引更多消费者，尤其是高值消费者。在打响“百亿补贴”后的两个季度内，快速实现用户增速提升5%，结构性增多高线用户人数。如今拼多多已拥有5.9亿年度活跃买家，平台年交易额突破万亿，实现了企业的快速突围。

抢占流量窗口：如今流量的获取成为互联网时代企业胜出的关键要素之一，**战略性绑定微信、支付宝等流量高地，尽可能实现用户的转化引流，往往可赋予企业用户爆发的机遇**。我们观测到，背靠腾讯系的同程艺龙，以小程序对接打通微信支付入口，找到了流量突破方式。2019年，同程艺龙月活用户已接近2亿，其中微信支付入口和小程序的流量占比65%。毫无疑问的是，背靠拥有10亿级高粘性客群的微信生态，同程艺龙在流量争夺上具备天然优势，这无疑促成了企业整合后的弯道超车。

异业会员合作：面临零售格局的不断迭代，**企业间通过跨界开展会员权益、服务等合作，拓展双方用户基数，实现消费者的跨场景牵引、多触点覆盖**。星巴克率先试水了与阿里体系的全面打通合作，联结双方会员系统，并建立基于盒马和饿了么的星巴克新零售配送体系。至2018年底，双方的合作已覆盖30个城市2,000家门店，且实现了星巴克、淘宝及支付宝三方账号互通，做到全域场景下会员注册、权益兑现及个性化服务的相互联结。

Monetization：用户价值管理

处于发展期的企业，应关注用户持续创造收益的能力打造。即围绕Monetization的用户运营，从而提升用户转化、留存和全生命周期用户价值。其典型用户经营场景包含：忠诚度计划、交叉/向上销售、付费会员、用户共创。

忠诚度计划：在获取用户、形成蓄水池之后，**企业接下来需要考虑的便是如何通过积分、会员、用户关怀计划等一系列手段维系用户、提升用户忠诚度**。在核心客群维系上，万豪通过打造多级别会员体系，针对不同级别会员的差异性服务礼遇活动，增强了会员的忠诚度。2018年万豪礼赏会员、丽思卡尔顿礼赏会员和SPG俱乐部三大会员整合为万豪礼遇会员体系之后，万豪总会员数近1.3亿，2019年，超过50%的房晚预定来自万豪礼遇会员。

交叉/向上销售：基于现有用户的潜在需求，不断推荐新产品或服务，增大新品营销成功率。2010年以前，平安集团通过交叉销售促进用户在不同险种间的连带购买。而随着集团金融科技布局的日益完善以及平安生态体系在多元金融布局和消费综合业态布局的日益完整，平安集团多元大生态体系内激活存量用户价值的潜力得以激发。

付费会员：企业还可以通过优质权益和服务吸引用户购买会员，借此进一步绑定用户。Costco便是其中典范。回顾Costco的表现，2019财年，Costco全球实现营收1,527亿美元，拥有9,430万会员，其年度ARPU(单客经济贡献)超过1,500美元。作为会员制仓储量贩超市，区别于传统零售商以差价为利润来源的模式，Costco摸索出

了要求用户预先支付额定会员费作为“入场券”，通过长期会员增长获取盈利的商业模式。以丰富的品类和性价比为保障，加上精益的会员制运营，Costco获得了极高的用户粘性，2019年基于年度活跃客户的留存率达到87%。

用户共创：如何才能更好地反映用户需求，创造全新的消费体验，一直以来是维护用户价值所需思考的核心话题。消费者驱动的产品研发理念已在一定程度上获得了市场验证——**将消费者纳入到从概念、设计、原型、预售、定产到迭代的整个闭环，从而把围绕用户的全面价值运营提升到更高维度**。众所周知的小米手机，在MIUI的开发过程中，采用了独特的“橙色星期五”迭代模式，使用户与产品经理、工程师零距离互动。在早期，小米会于每周五在论坛上举办用户票选研发升级方向的活动，每天创造论坛100万访问量、30万帖子，并基于其中的深度用户形成了MIUI 10万人的互联网开发团队模式。小米将产品迭代打造成用户参与的试验场，通过参与感完成用户服务，更是完成了产品的裂变推广。

ARTiculation：用户运营管理

处于破势期的企业，则侧重于用户的精细化运营，以期提高用户整体转换漏斗的效率和效益**(ARTiculation)**。其典型用户经营场景如下：

DT驱动业务：运用大数据和算法，结合用户行为、习惯、消费数据等，往往能够帮助企业更好的理解客户，从而指导和优化围绕消费者的业务策略。这种精细化运营的背后，则需要一套完整、准确且有效的数据支持，并基于数据为产品搭建指标体系。头条瞄准信息碎片化时代“信息”找“人”的需求，利用智能推荐算法持续提供用户感兴趣的内容，整体头条系APP使用时长从2017至2019年间，增长近3倍。伴随着5G时代的来临，抖音、西瓜视频等以数据驱动的AI技术不断增强用户粘性的产品，有望进一步巩固其短视频霸主地位。

社交/个性化营销：借助数字传播渠道的消费者精准和个性化营销，如内容运营、社群传播、会员裂变等，能够更好地帮助企业提升用户的触达范围、转换效率和实际效果。Facebook在帮助企业充分利用网络效应与用户互动上颇具优势。借助社交媒体传播机制，企业不仅可以加深与现有用户的联结，更能通过他们将自身的产品和品牌推荐、分享给身边的人，获得大量传播和价值放大的机会，加速用户裂变。良好的社群运营可以加快这一过程。健身俱乐部Peloton的Facebook群组已拥有超过26万名成员，每天新增帖数近1,000；康泰纳仕旗下的高端旅游杂志《悦游Traveler》所运营的小组也已拥有15万成员，涉及目的地推荐、购物、行装等大量信息被活跃分享。

SMART UX：用户体验管理

此外，处于业务发展任何阶段的企业，都离不开对用户极致体验的管理，即以管理消费者全触点、全渠道的体验为目标的**SMART UX**打造。其典型用户经营场景如下：

用户旅程优化：通过用户全渠道旅程管理，提升用户整体链路中的顺畅度和满意度，是加速用户转换、提升单客价值的核心考量。其中，企业有意识的触点选择、组合/流转以及沉浸体验感的打造是核心。宜家的故事告诉我们，“旅程”本身与结果同等重要。通过家居卖场的构建，宜家将家装这一任务拆解为各个环节下的体验过程——宜家贩卖的并非桌几柜凳，而是从卧室、书房、厨房、客厅的一体化“家”的体验。宜家还在卖场这场“旅程”中，插入“10元小商品”、“网红冰淇淋”等挖宝奖励体验。对于买到的家具，顾客更可以亲手组装，进一步获得“旅程”的体验感和参与感。这些触点优化均在很大程度上影响了用户对企业产品的价值感知，并深刻改变了企业的运营结果。

用户体验管理：最后，企业还需通过定量的用户体验指标设计，搭建跟踪和评估体系，针对性改进和持续提升用户体验。作为网约车领军企业的滴滴出行，通过多渠道并行建立了用户问题反馈及满意度回访通路。除了

APP内意见征集入口以外，滴滴还通过电话回访、短信链接参与、网络问卷分发等方式，全面捕捉用户对服务体验的反馈。根据企业发展需要，选择恰当的用户体验反馈指标，并纳入定期的考核，是以用户体验为中心的设计理念得以在组织内落地的重要保障手段。

行业最佳实践背后的用户经营逻辑探讨

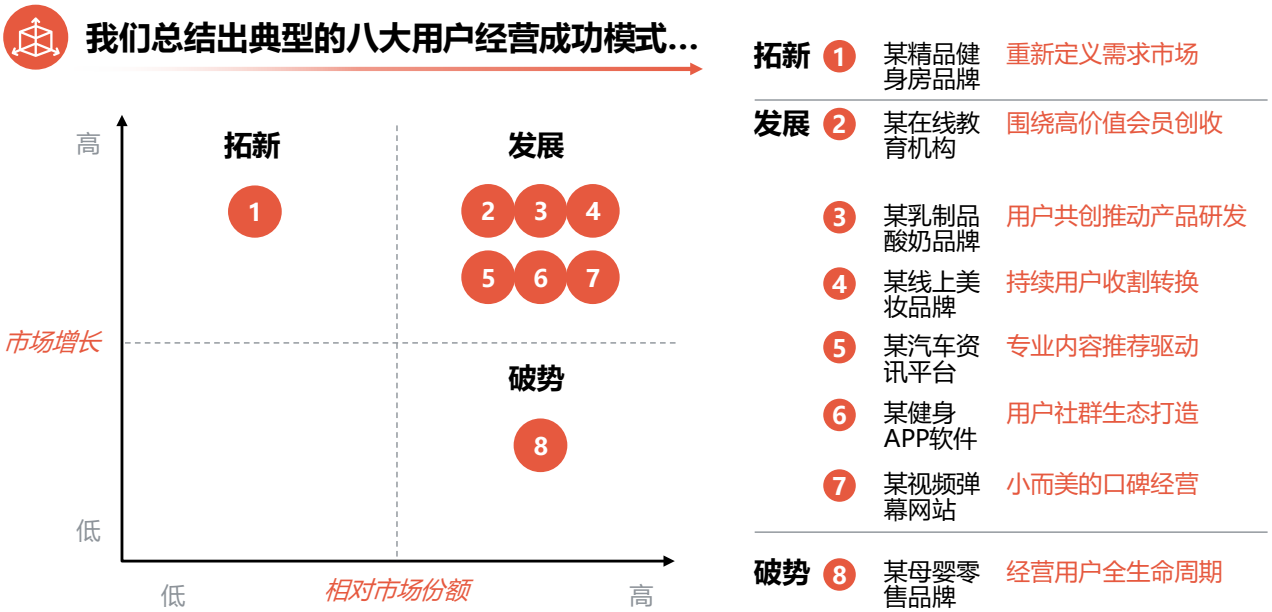
我们观测了大消费行业中处于不同发展阶段的典型企业，剖析其在用户经营场景组合打造中的成功实践，总结出其所代表的八个典型模式。不难发现，八家企业在场景侧重的选择过程中，一方面遵循了企业发展生命周期性需要，从自身发展阶段出发选择聚焦场景，另一方面也结合了所在行业的商业特征，以更好地匹配商业模式。

首先可以看到，我们所选取的八家不同行业的企业，各自处于所在行业的不同发展阶段。其中，1家仍处于行业拓新的早期，6家关注自身如何持续获得市场份额的增长，1家已经是行业龙头，更关注如何突破重围。发展阶段的不同，决定了他们核心关注的用户经营课题侧重点和相应的细分场景组合有所不同。→07

同时，**这八家企业具体采取的用户经营策略，其关键致胜要素又呈现显著行业特性**。从不同企业所在行业的整体人群渗透水平(发生消费的渗透人群对比实际需求人群)和行业用户的人均互动频次需求两个主要维度去区分不同的行业类型，我们发现：

高行业渗透、相对低用户互动频次的行业：如大多数零售

图表07：八大行业最佳用户经营场景实践模式



资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

消费品企业，用户经营的过程中，最为关键的还是对于产品品牌的打造和夯实。其中爆品持续打造、用户共创及持续消费者沟通和运营是关键致胜要素。

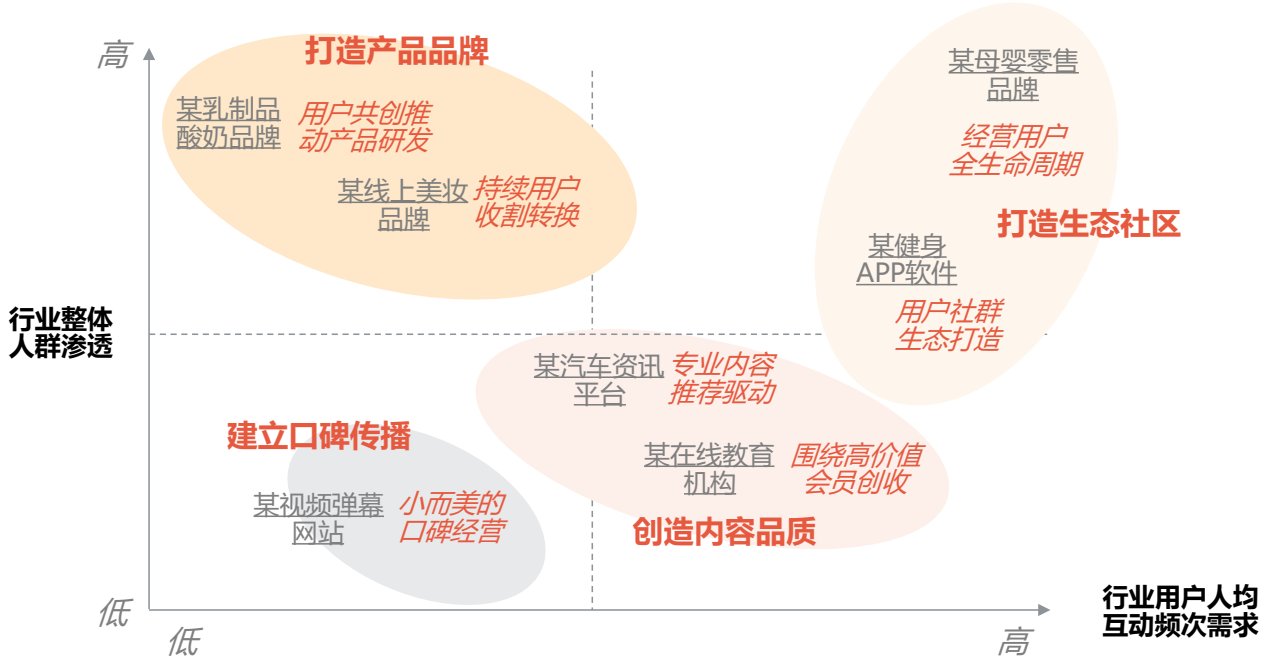
高行业渗透、高用户互动频次的行业：如母婴、健身企业等，用户经营的关键在于搭建社区，打造生态。其中，围绕用户全生命周期、全渠道的社群生态打造及体验链路优化是核心竞争要素。

低行业渗透、相对低用户互动频次：如垂直类视频网站、在线社区等，关键要素在于如何通过关注用户运营管理和体验创造，营造“小而美”的口碑，从而加强粘性，提升核心用户价值，并通过口口相传创建口碑，加速传播。

低行业渗透、高用户互动频次：如垂直类在线资讯平台、在线教育平台等，如何通过创造内容品质，驱动高价值会员的价值转换，对其更为重要。→08

通过解剖八家典型企业所采纳的用户经营举措，我们发现，这些企业之所以在各自所在的行业取得值得称道的业绩表现或发展成果，**无一例外均是遵从自身所处发展阶段、结合行业属性，采取了符合SMART用户经营模型所指向的关键场景策略**。我们将详细分析这八家代表性企业在八类成功模式下的具体案例，以期为不同领域的企业客户带来一些参考及对自身未来用户经营发展方向的思考。→09A →09B

图表08：用户经营场景实践模式与行业属性的关联



资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

图表09A: 八大典型用户经营成功模式及代表案例(1/2)

资料来源：案头研究，罗兰贝格分析

图表09B: 八大典型用户经营成功模式及代表案例(2/2)

资料来源：案头研究，罗兰贝格分析

拓新期案例

成功案例一：重新定义需求市场

以健身市场为例，传统健身房品牌往往通过年费、私教等方式获取收益，其拓新的成效高度依赖于销售的话术和价格的高低。而某精品健身房品牌则以用户经营为核心，**通过锚定空白市场、补贴抢占心智、异业会员合作等方式，实现高效拉新，快速提升用户规模**。

- **锚定空白市场：**面对目前健身房市场上缺乏高质量团课、缺乏“音乐+运动”类健身服务的用户痛点，该品牌聚焦四类高品质团课，定位音乐为中心的“运动体验场所”，结合音乐和运动设计课程，迅速切入空白市场。
- **补贴抢占心智：**面对潜在用户对高定价产品“物不及所值”的犹豫，该品牌用限量首次体验补贴(如价值258元的课程首次体验售价99元)来降低体验门槛，从而吸引大量用户尝鲜，再用优质课程、专业环境和丰富体验留住用户。
- **异业会员合作：**基于对高价值用户的共性分析，该品牌与其他行业高端品牌建立异业合作(如与其他知名运动品牌开发联名产品，与汽车名企合作开发大师系列课程等)，快速获取高端用户的同时，也进一步提升品牌形象。

发展期案例

成功案例二：围绕高价值会员创收

某互联网教育机构在进入发展期以后，通过社交裂变继续保持新增用户的快速成长，与此同时，开始注重现有

用户的运营，**通过付费会员和交叉销售等方式，深度挖掘用户价值，并围绕这些高价值会员创造可观收益**。

- **用户增长：通过一系列激励措施鼓励用户传播获客**。该机构基于现有用户的课程观看历史和行为数据，发送个性化的邀请卡，激励该用户邀请好友注册。当好友注册成功之后，双方都会获得指定课程的观看权或者机构内使用的虚拟货币，以此提高传播裂变的成功率。而对于企业客户，该机构同时推出团课套餐，激励企业家为其高级管理层购买，从而促进传播。

- **用户运营：以积分和用户共创提高用户粘性和质量**。该机构首先搭建内部虚拟货币体系，通过各种奖励机制鼓励用户之间的交流，提高粘性和平台活跃度。其次设立班主任负责与用户之间的实时沟通，解决用户的问题，帮助用户更好完成学习任务。同时还推出“学员LIVE”栏目，与用户共创优质内容。

- **用户价值管理：通过付费会员和交叉销售，提升用户价值**。为提升付费用户的比例，该机构会提供指定数量的免费课程和线上训练营，同时设置了6个月体验和20天退款的方式来减少用户的付费阻力。另一方面，基于用户观看历史和行为数据，APP主页会自动生成用户课程推荐，以促进用户购买新的课程和服务，最大化用户价值。

成功案例三：用户共创推动产品研发

某酸奶品牌**通过社交化、个性化营销巩固核心用户，再以用户共创的方式提升用户忠诚度，并推动产品的研发**。

- **用户运营：该品牌将用户进行细分，构建“1-9-90”金字塔模型，并进行分群社交/个性化营销**。最顶层1%是深度粘性用户，是品牌传播的引导者和驱动者，

品牌通过建立微信群，分享最新动态，让这批深度用户真切感受到品牌价值的进步和变化。中间9%的会员用户是传播者和分享者，该品牌根据这部分用户的数据信息，定期分发专属福利及折扣，激励其进行分享和传播。底层90%的大众用户是品牌传播信息的接受者，该品牌通过公众号、微博等做内容传播，并与这部分用户形成互动，同时也鼓励普通用户输出高质量内容。

> **用户价值管理：着力于用户共创和忠诚度计划**。该品牌将用户纳入整个产品开发和销售流程。在研发阶段，邀请深度用户参与配料、选材、制作和迭代，成为“试吃官”。销售阶段则采用线上线下直销的模式，打通与用户直接沟通的桥梁，方便获得一手反馈。最后构建完善的会员制度，根据下单次数划分会员等级，等级越高可解锁福利越多，从而进一步留存高价值用户。

成功案例四：持续用户收割转换

某线上为主的美妆品牌在进入发展期后重点进行用户运营和用户价值管理。在用户运营方面，**该品牌采取持续的用户经营策略，挖掘私域流量以提高用户粘性，通过效果广告投放、种草营销、拼单邀请等多种方式加速品牌传播**。

> **用户运营：挖掘私域流量，提高用户粘性；效果广告+种草营销+拼单邀请，加速传播**。

- **DT驱动业务：**通过对消费者在平台(微博、小红书等)上的评价及公开数据(天猫销量、用户评价等)进行监测，进而优化选品策略。

- **引流：**通过实体商品的口令卡片或线下门店引导用户添加个性化美妆顾问微信号，从而实现用户的引

流。

- **数字社交营销：**在朋友圈中，美妆顾问会根据用户兴趣对其进行分组，差异化展示朋友圈内容，进而深度影响消费者购买决策。在微信群中，美妆顾问基于不同用户特点构建粉丝社群，进行针对性营销。

- **加速传播：**加速传播的手段主要分为种草营销、效果广告和拼单邀请三种。种草营销通过淘宝直播、公众号、小红书、B站等社交平台进行KOL种草，规律性打造爆款产品。效果广告充分利用巨量引擎、微博广告中心等平台生产消费者导向内容，进行消费者教育和最新产品信息传递。拼单邀请通过“第2件1元”“第2件半价”等活动，鼓励消费者自发拼单，成功发展新客群。

> **用户价值管理：通过增加复购、交叉销售提升用户价值。**

- **增加复购：**美妆顾问会在正式活动开始前，于用户微信群同步活动信息，辅以“库存少”、“错过无”等字眼充分调动消费者购物冲动，大幅增加产品复购。

- **交叉销售：**基于社群，微信小程序会为品牌个人护理产品线引流，甚至可帮助友商带货，成功获得用户留存增值。

成功案例五：专业内容推荐驱动

以汽车资讯平台为例，传统的汽车资讯平台通过线上咨询和用户互动交流，而某新兴汽车资讯平台则以用户经营为核心，**以个性化运营和兴趣社群营销把握核心用**

户，通过积分商城巩固用户忠诚度，以全渠道沉浸式体验优化用户体验。

- **用户运营管理：通过个性化推荐与兴趣社群营销来把握核心用户**。该品牌将个性化推荐机制运用于汽车领域，满足年轻受众群体“随时随地随心看”的内容消费需求。此外，该品牌还构建了短视频车友社区，将视频内容和车型相关联，方便用户讨论。同时，通过PGC(专业创作)内容与海量UGC(用户创作)信息，将专业导向与用户讨论相结合，以兴趣化和个性化来满足核心用户需求。

- **用户价值管理：通过积分商城、答题金币巩固用户忠诚度**。为提升用户活跃度，该品牌设立了积分商城。用户可通过登陆签到及做任务获得积分，积分达到一定数量后可到积分商城兑换各类奖品。此外，用户可在车友圈回答问题，根据问题难度及答案被采纳的数目来获取相应金币奖励，金币可换取现金。通过以上活动，该品牌成功激励用户，保障用户的留存率。

- **用户体验：通过线上线下全渠道沉浸式体验来维系用户情感。**该品牌通过线上构建的车友社区，提供关注、广场、话题及小视频板块，鼓励用户多加参与。线下沉浸式活动则通过举办线下车友轰趴嘉年华活动维系核心用户，辐射普通用户甚至潜在购车消费者。

成功案例六：用户社群生态打造

某健身软件**通过个性化推荐及健身社区增进用户互动，通过会员定制及活动邀请提升用户价值，并围绕高价值会员创造可观收益。该软件产品覆盖吃穿用练全场景，致力于打造生态闭环，提升用户体验**。

- **用户运营管理：通过个性化推荐和建设社交社区增进**

用户互动。一方面，该软件通过全面收集用户信息来帮助用户定制个人目标，再根据目标来匹配针对性课程。另一方面，该软件通过构建健身社区，引导用户关注账号、社区热门内容及推荐的附近的人。同时，热门话题、记录目标内容推荐，有效促进了用户分享UGC内容并激励用户在社交平台上进行分享。

- **用户价值管理：会员定制结合活动邀请提升留存用户价值**。为了增加复购，该品牌提供会员定制内容和专属福利，包括多种会员套餐、可灵活调整的专属训练计划等，并通过会员专属教学视频和商城福利来激励用户消费。此外，该品牌通过活动邀请促进拉新，例如：3月8日发起的女神节组队抽奖活动，即是发挥留存用户的价值来拉新。

- **用户体验：通过覆盖吃穿用练全场景，来打造健身生态闭环**。该健身软件通过线上线下全场景生态，围绕线上社区，同时衍生线下健身房、健身器材、运动服装和轻食产品，再结合快闪店进行运动记录优惠券的兑换，从而为线上商城引流，实现线上线下双管齐下的方式来增加用户体验。

成功案例七：小而美的口碑经营

某国内视频弹幕网站进入发展期后深耕核心用户，通过对会员设立门槛来筛选核心用户群体，以付费用户和交叉销售等方式来提升用户体验、粘性和实现用户价值的转化和提升。

- **用户体验管理：会员设槛，专注核心，保障体验**。该网站设立的会员转正考试包含了100道关于社区礼仪和文理知识的考题，目的是筛选出其核心客群。而转正后的会员则被赋予了包含“发弹幕”、视频投稿等多项权益。截至2019年第三季度，该网站正式用户数

量升至6,200万，年留存率超过80%。

- **用户价值管理：探索迭代付费会员机制，提升用户价值**。为平衡付费和非付费会员体验、会员价格和权益，该网站对付费会员权益和机制进行持续迭代。现阶段付费会员享有新番抢先看、专享和更优画质等增值权益。一方面利于吸引消费者付费，另一方面对其他非会员体验影响较小。为降低用户付费阻力，该网站设立了年度和月度会员。截至2019年第三季度，该网站付费会员数量达到610万，不断推进品牌收入增长。

- **用户运营管理：数据赋能，精准推荐、导流手游，加速价值转化**。该网站基于上亿月活跃用户的游戏视频喜好、观看和评价历史，向用户进行旗下手游产品的精准推荐，以促进用户交叉转化，提高用户价值。截止2019年第三季度，该品牌手游收入达到9.33亿元，同比增长达25%。

破势期案例

成功案例八：经营用户全生命周期

某成熟期母婴品牌采取兼顾留存与增值，促进用户循环的用户经营举措，根据客群生命历程需求布局产品矩阵，通过全渠道产品的覆盖以及精细化的用户运营，不断推进用户价值的提升，并围绕高价值会员创造可观收益。通过全渠道覆盖、精细化的产品运营和支撑体系构建，该品牌在2018年用户规模达到2,400万。该品牌97%的订单来自会员，其中付费黑金会员达30万人。

- **用户全生命周期管理：提供契合目标客群自然生命历程各阶段的产品矩阵**。该品牌的目标客户为母亲和儿童。根据母亲从孕期、产后恢复、育儿再到二胎的循

环过程，该品牌提供育儿顾问(免费)、孕妇产前及产后相关服务，并推出配套产品。根据儿童从婴儿、幼儿、儿童、少年到14岁青少年的成长周期，该品牌推出了儿童服饰、食品、玩具、学习用品等产品及配套服务。此外，该品牌还搭建了亲子互动平台，以促进亲子间的交流，增进亲子感情。

- **用户全渠道体验：该品牌的产品和服务实现了线上线下的全渠道覆盖**。其中，线上渠道包括自有APP、微信社群、微信小程序以及电商网店。线下渠道主要为实体店。

- **用户运营和价值管理：**为促进用户数量增长，该品牌通过提供免费育儿顾问服务以及0元购活动吸引用户。用户运营采取了微信社群运营与数据驱动精细化运营相结合的模式，保证客户在所有渠道均能获得一致的用户体验。该品牌用户价值管理以会员制为核心，通过育儿顾问与用户的持续有效互动来增加用户留存，促进交叉销售。

- **支撑体系：**该品牌以“经营顾客关系”为核心理念，实现了账号、用户数据、产品、权益和服务在全渠道、全网店的打通。在组织架构上，总部职能按照“顾客研究、顾客支持、顾客经营”进行设立，并设立一级职能部门会员中心。

通过八大最佳实践案例研究，我们不难发现，**成功的企业往往能够基于对自身业务发展的准确认知，精准捕捉用户运营的关键触点，进而围绕核心经营场景展开策略布局**。其中值得注意的是，成功的企业在抓牢其现阶段核心诉求的前提下，往往追求场景延伸，以加速企业发展。

第四部分

建用户经营之法 塑步步为赢之道

系统部署SMART的战略思维

回归企业本身，面临外部市场的动态变迁，以用户经营为核心的战略思考是必要的、更是紧迫的。若想成功地借助SMART用户经营模型推动企业思维方式的转变，需要系统性的规划部署，从以下四个维度推动相关课题的战略设计和落地推进。

首先，准确理解企业面对的消费者及其核心诉求

回归用户本身，是SMART用户经营模型运用的出发点。企业需首先认识到自己的消费客群是谁，理解其价值偏好，并从理性和感性的角度摸清其消费行为，进而厘清关键用户旅程、链路痛点及关键需求。基于充分的目标人群认知，企业方可理解自身产品或服务与人群的匹配性，从而建立品牌吸引用户的价值联结。

其次，内部审视，理解企业的核心业务模式和所处发展阶段

SMART的运用并非千篇一律，而是需切实结合企业发展需要，满足阶段性成长目标。从最佳实践的研究中不难得出场景与企业发展阶段的匹配关系，例如拓新期以补贴/会员合作快速拉新，发展期通过会员计划/交叉销售提高用户价值，破势期借助社会化营销等手段提高粘性和用户体验等。基于对行业和商业模式的充分理解，准确剖析企业发展现状，方能提高方案策略的针对性。

在此基础之上，基于SMART框架，定义并发力核心场景，作为用户经营的引爆点

基于对消费者、企业自身的认识，结合罗兰贝格丰富的项目经验和行业积累，共同明晰和聚焦用户经营的主要改善场景，明确相应定义及目标方向尤为关键。其中包括确认用户经营场景的优先级，针对性设计符合企业基因的核心场景优化策略，匹配相应的营销/产品/渠道界面的引爆手段，并列明关键变革点和行动包。

最后，在企业发展的全过程中，构建体系化的内部能力支撑，打造步步为赢的根基

体系化的建设和配套是至关重要的，在这里我们总结出几点原则：

第一，两个“到位”：组织到位和观念到位。我们关注到，尽管部分企业已经开始涉足若干用户经营相关的领域(较多为用户增长)，但全局视角和长期视角的培育仍具挑战。是否用户经营只有在“痛”到一定程度，即企业用户增长停滞、用户转换降低导致用户流失等，企业才开始考虑用户经营课题？在我们看来，企业越早掌握体系化用户经营的思路，并将此观念自上而下宣贯植入，同步建设相应的支撑型组织，就越能确保企业在长期竞争中的基业长青。

第二，三个“原则”：重视体验、求同存异、跟踪迭代。公司整体对用户体验的关注是一个长期命题，助力企业从“活下”到“发展”，再到“卓越”。而对于复杂组织而言，也需谨防上下“一刀切”的思路，过于平面和片面化理解用户经营。如何做到真正平衡标品与用户个性化需求之间的关系，是一个企业投入和产出的经营智慧。能否通过系统化、数据化的方式跟踪用户反馈、监测实施效果，并快速收集反馈以输入到后续业务举措中，支持敏捷和快速的迭代，这些都决定了企业的用户经营是否能持续和顺畅地推行。

第三，五个打通：账户、数据、产品、权益和服务。用户经营管理是个非常具象的业务工作，企业不能忽视的是，基础建设的到位，尤其涉及多元业务集团时，这涉及五方面的打通：账户通、数据通、产品通、权益通和服务通。背后也是数据工程和IT/架构系统的搭建和准备到位。而如何理顺跨业务单元的底层数据是首要挑战。→10

罗兰贝格数字化工具支撑

罗兰贝格全流程解决方案

图表10: 体系化内部支撑能力建设原则

1) 尤其针对具有多元业务单元的综合性企业/集团

资料来源：罗兰贝格分析

在SMART实际运用过程中，我们可以为企业提供从战略设计到落地推进的完整方案及专属工具。在用户洞察上，罗兰贝格独特的RB Profiler®消费者价值分析工具可建立对用户需求和价值取向的系统分析，从而揭示消费者行为、偏好及内在价值驱动因素。在企业用户经营课题诊断上，亦可参考SMART在不同行业、不同发展阶段企业的实践特征，帮忙企业厘清重点运营场景。在具体落地过程中，罗兰贝格还可以协同企业共同建立用户经营解决方案(RB CEM)，设计针对不同群体的运营策略，搭建整体管理体系。

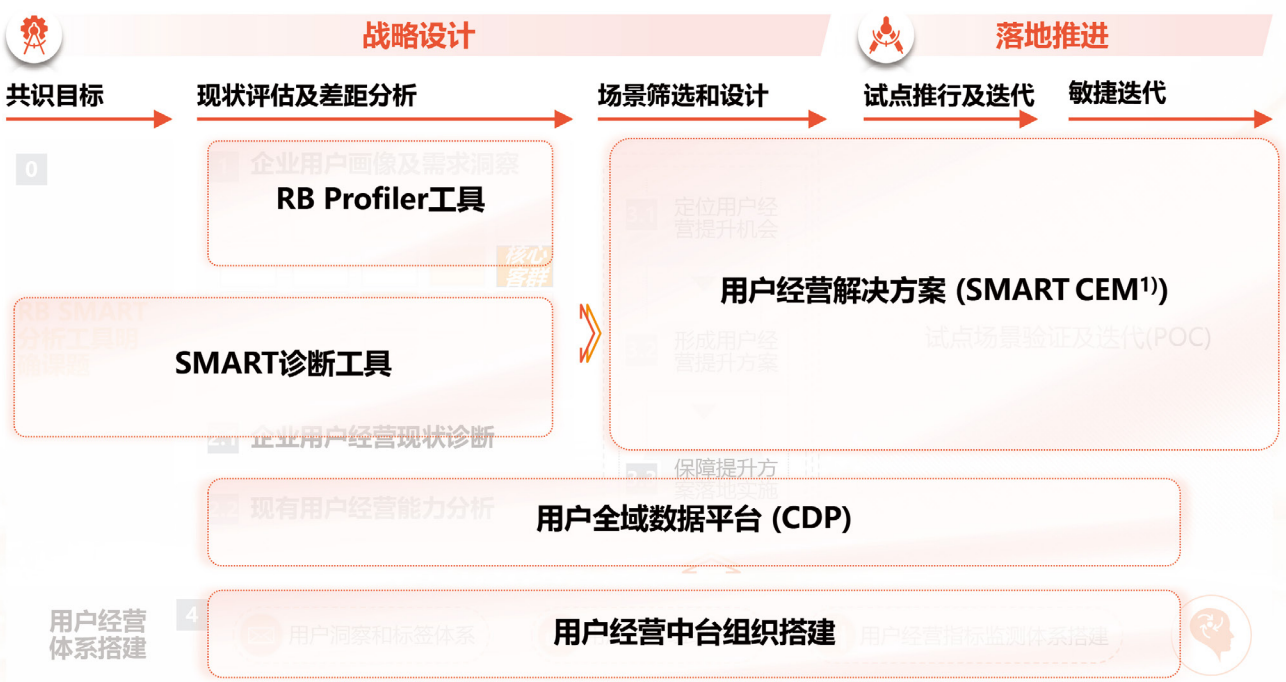
此外，我们也认识到，战略分析理念需要与新兴技术手段相融合，方能更好地支持快速迭代的商业环境下企业所追求的长效增长。用户思维将始终是我们帮助企业谋求发展的核心出发点，然而用户思维的承载工具应当是与时俱进的。如何将这种思维模式与数据时代相结合，以新技术工具武装企业战略管理，是我们所一直探求的。→11

罗兰贝格用户全域数据平台

随着大数据时代的来临，企业面临浩瀚的用户数据海洋，在实际运用的过程中存在诸多痛点。例如数据未能跨部门/平台打通的数据孤岛痛点、同一用户跨账号/设备识别痛点、用户标签信息匮乏痛点，以及与实际应用

图表11：罗兰贝格全流程解决方案

罗兰贝格在用户经营课题方面，提供从战略设计到落地推进的完整方案 – 包括专属工具、深入的课题理解、及丰富的项目经验



1) Customer Engagement Management，用户经营管理

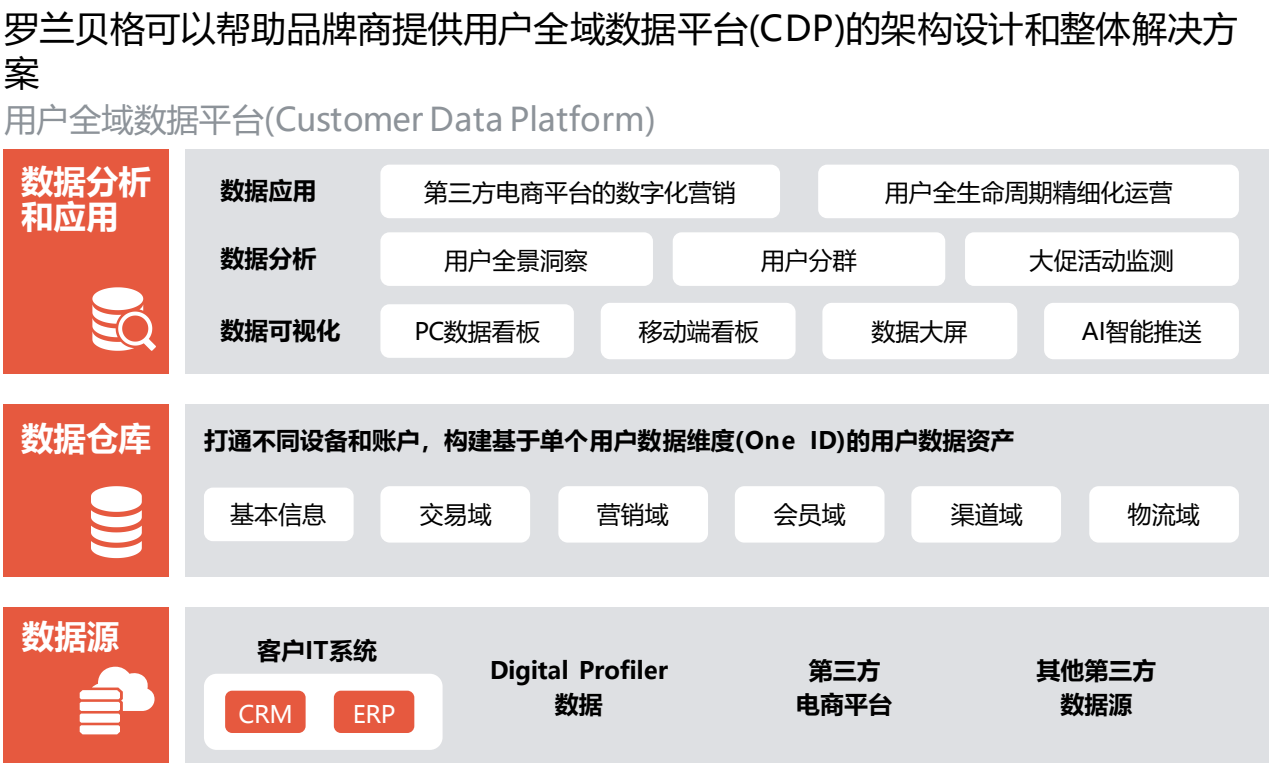
资料来源：罗兰贝格分析

场景脱节痛点等。针对以上需求，**罗兰贝格提出用户全域数据平台(CDP)解决方案，帮助企业解决实操问题，切实挖掘用户数据价值**。→12

CDP平台的部署对企业的发展具有战略意义。以消费者为主线的商业模式思考过程势必要求企业充分、准确理解自己的用户，这就离不开数据的支持。而刻画全域消费者画像绝非易事，越精准的消费者洞察，对数据沉淀的要求越高。企业需战略性布局自身数据资产，而这一过程的核心在于建立自有的数据仓库。CDP平台不仅能帮忙企业将一手用户数据沉淀下来，更能连接外部数据生态，补充形成全域数据库，让企业拥有自己的数据Hub——**这将赋予企业对目标用户的理解和把握能力，且能随着数据的不断积累而日益深化**。

在具体功能上，CDP平台可以跨部门、跨系统、跨场景

图表12: 罗兰贝格CDP解决方案



资料来源：罗兰贝格分析

打通全域用户数据，在进行对用户的同人识别之后，形成聚合在单个真实用户维度的数据资产。考虑到部分企业用户数据掌握不足的问题，数据仓库可以通过存量用户信息，连接第三方数据库，帮助企业补全画像，打牢分析根基。而在具体操作上，CDP提供移动端/PC端/大屏多设备的BI可视化分析界面，企业可以灵活选择软件即服务(SaaS)或者本地部署(On-Premise)。在数据应用上，**CDP可洞察消费者全景、支持消费者圈选分类以及全生命周期的演进和特征分析，从而使诸如精准营销等手段下的用户经营变得切实可行。**→13

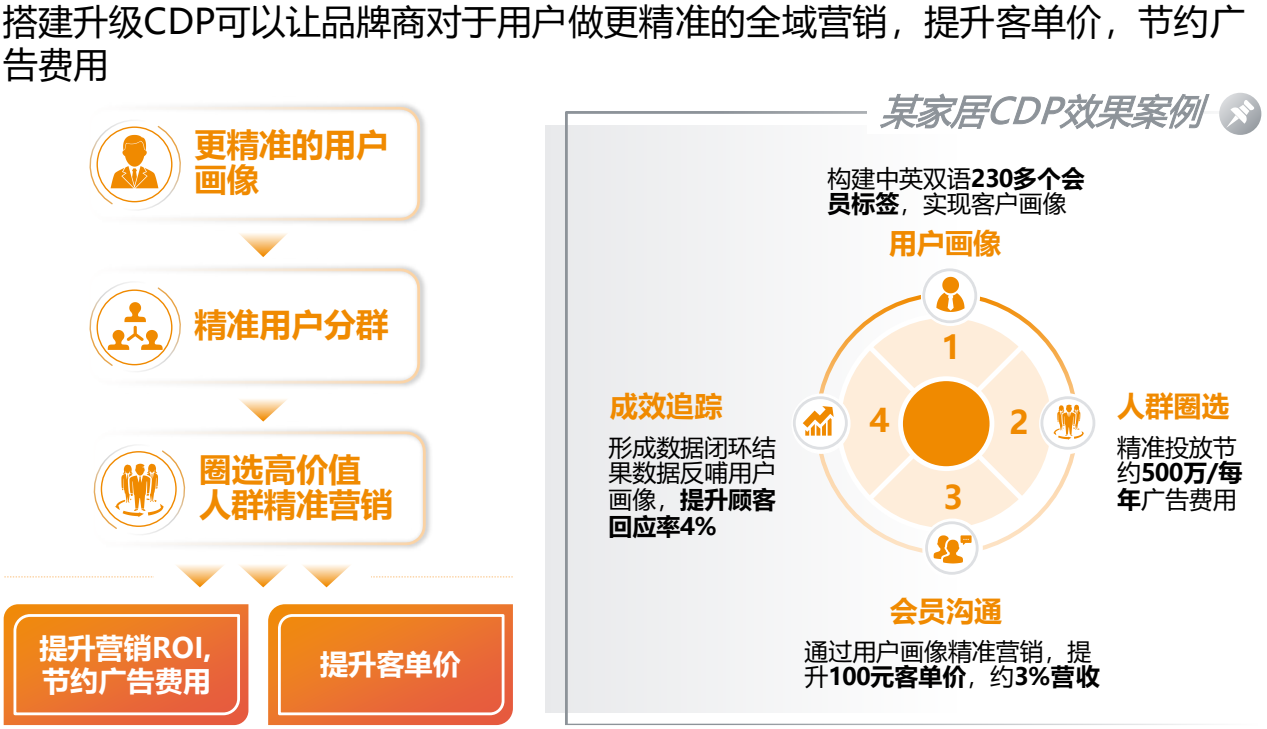
结语

总结而言，企业实现最佳用户经营不仅需要改变经营企业的“理念问题”，也要改变开展业务过程中的“行事方式”。同时，需要认识到这是一项长期、持续、不断

迭代和完善的系统改善工程。让一部大型机器精细化地运作起来，让企业的生命之泉——用户真正“活起来”，释放企业的经营余力，激发和创造企业的额外增值，是未来确保持续竞争力的明智做法。

罗兰贝格一直以来致力于研究企业“用户经营”课题，以期通过此文为各位企业掌舵者和管理人员提供更全面和系统性的视角，助力企业基业长青！

图表13: CDP解决方案的核心优势



资料来源：罗兰贝格分析，合作伙伴案例

版权声明

联系人

陈科
全球高级合伙人
+86 21 5298-6677-811
ke.chen@rolandberger.com

王欣
全球合伙人
+86 21 5298-6677-813
raymond.wang@rolandberger.com

张海天
执行总监
+86 10 8440-0088-665
james.zhang@rolandberger.com

本文由罗兰贝格全球高级合伙人陈科、高级项目经理蒋云莺及咨询顾问贾景怡执笔，咨询顾问汪丽颖对本文亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。
罗兰贝格管理咨询公司将不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有.

关于我们

罗兰贝格成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的2400名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的52家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近250名合伙人共有的独立咨询机构。

以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革；展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

出版方

罗兰贝格亚太总部
地址：
中国上海市南京西路1515号
静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽暈染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学
	吉他教学				
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	兵乓球教学	太极拳教学
	围棋教学	高尔夫球			
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织
	小吃+美食				
语言学习：	英语				
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学			

暗号：666

免费领取资料微信

1131084518

微信1131084518

撩汉liaohan.net

最好资源zuihaoziyuan.com

如果群里报告过期

请加微信联系我索取最新

1、每日微信群内分享7+最新重磅报告;

2、每日分享当日华尔街日报、金融时报

3、如果看到群里报告过期了，请扫码联系

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，仅分发做内部学习

扫一扫二维码后台回复 加群

加入“研究报告”微信报告群。